



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Diseño de un sistema de control aplicado al departamento de compras a la empresa ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de contratación de Ínfimas Cuantías a través del levantamiento de Indicadores de Gestión.

## **TESINA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN:

**ESTRATEGIA APLICADA AL CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Presentado por:

Johanna Michico Chung Prieto  
Denisse Michelle Torres Abad

Guayaquil – Ecuador

2011

## DEDICATORIA

Yo, Johanna Chung Prieto le dedico el presente trabajo en primer lugar a mi madre, quien junto con la ayuda de Jehová Dios me dieron la sabiduría, fuerzas, aguante y perseverancia para continuar en mi camino estudiantil y profesional.

Y a mi padre que siempre ha mostrado la imagen de un líder la cual deseo obtener algún día y por la que estoy trabajando y esforzándome.

## **DEDICATORIA**

Yo, Denisse Torres Abad, le dedico este trabajo a Dios por todas las bendiciones recibidas en mi vida, a mis padres Jose y Consuelo por sus esfuerzos realizados y apoyo incondicional para ayudarme con mi aprendizaje y alcanzar una profesión.

A mis hermanos por estar presente con su ayuda cuando más la necesité y familiares por la ayuda brindada en los momentos difíciles de mi carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Yo, Johanna Chung Prieto agradezco a Jehová Dios quien me dio la oportunidad de vivir y quien me ayudó a cumplir con mis metas propuestas.

A mis padres John y Tereza quienes estuvieron apoyándome incondicionalmente e impartiendo sus valores y virtudes.

Al Ing Oscar Armijos quien ha sido la persona que me dio la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y aplicar mis conocimientos aprendidos.

Y a la Ing Diana Montalvo por ser la guía en este proyecto y colaborarnos con lo que estuvo a su alcance.

## **AGRADECIMIENTO**

Yo, Denisse Torres Abad, agradezco a Dios por darme fuerza cada día para seguir luchando por mis ideales. A mi madre por su comprensión, su compañía en las noches de velas por mis estudios; a mi padre por su ayuda y no escatimar esfuerzo en apoyarme en todos mis deseos de superación; a mis amigos que estuvieron presentes en el largo de mi carrera universitaria y hacer una día tenso, en uno agradable y divertido; a mis profesores por sus orientaciones impartidas con su sabiduría y paciencia.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Ing. Nuñez Giselle  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ing. Montalvo Diana  
DIRECTOR DE TESIS

**DECLARACIÓN EXPRESADA**

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

Johanna Chung P.

---

Denisse Torres A.

Guayaquil, Febrero de 2011

## RESUMEN

El presente trabajo se ha titulado: **“Diseño de un sistema de control aplicado al departamento de compras a la empresa ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de contratación de Ínfimas Cuantías a través del levantamiento de Indicadores de Gestión.”**

El objetivo que persigue el mismo es verificar, controlar que el proceso de Compras por Ínfima Cuantía en ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL por el período del 18 de Junio al 31 de diciembre de 2009 se haya empezado a ejecutar de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública y su reglamento, base legal que debe regirse en toda entidad del estado y diseñar un sistema de control aplicado al departamento de compras en el proceso de contratación de compras de Ínfimas cuantías . Este proyecto constará de cinco capítulos, que tratan de lo siguiente:

En el Capítulo 1 se detalla el planteamiento del problema, las bases legales y definiciones sobre las que se desarrolló este proyecto que harán que el lector se introduzca en el tema, y los objetivos perseguidos de nuestro proyecto.

En el siguiente capítulo se presenta un breve resumen de los antecedentes de la empresa.

Ya en la aplicación de la metodología, el primer paso fue conocer el proceso de compras por ínfimas cuantías, conceptos generales para introducirnos en el

tema, controles que mantiene el departamento de compras y, así elaborar un análisis al proceso por el período de revisión; esto último es presentado en el capítulo 3.

En el capítulo 4, desarrollaremos el enfoque estratégico; se utiliza como guía una cobertura de la matriz de objetivos estratégicos internos y externos, la misma que nos brinda el marco de referencia para implementar estratégicamente sistemas de control de gestión para incrementar el rendimiento de la empresa, mejorando y controlando el proceso de compras.

En el capítulo 5 se utilizaron indicadores de gestión que nos ayudarán a mejorar e implementar el sistema de control en el proceso de compras por ínfimas cuantías.

Finalmente, se presentan nuestras conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos. Se presentan en el capítulo 6.

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>XIV</b>
<b>ABREVIATURAS</b> .....	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>XVI</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>19</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	19
1.2. PERÍODO DE TRANSICIÓN .....	20
1.2.1. Documentación Financiera Requerida como parte del proceso de transición.....	22
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	23
1.3.1. Objetivo General .....	23
1.3.2. Objetivos Específicos .....	23
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	25
1.5. MARCO TEÓRICO .....	25
1.5.1 Base Legal .....	25

1.5.1.1	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación .....	26
1.5.1.2	Normas de Control Interno .....	31
1.5.2.	Enfoque Estratégico .....	31

## **CAPÍTULO II**

<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO .....</b>	<b>36</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	36
2.2 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN .....	39
2.2.1. Misión .....	39
2.2.2. Objetivos Estratégicos .....	39
2.2.3. Comité de Gestión de Desarrollo Institucional .....	41
2.2.3.1. Responsabilidad del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional .....	41
2.2.4. Estructura Organizacional .....	42
2.2.4.1. Estructura Organizacional por Procesos .....	42
2.2.4.2. Puestos Directos .....	42
2.3 MODELOS DEL NEGOCIO .....	44
2.3.1. Procesos de la Eléctrica de Guayaquil .....	44
2.3.2 Estructura del Proceso Interno .....	45

### **CAPÍTULO III**

<b>PROCESO DE COMPRAS POR ÍNFIMA CUANTÍA</b> .....	<b>47</b>
3.1 INICIO DEL PROCESO .....	47
3.2 DE LOS CONTROLES .....	48
3.3 ANÁLISIS AL PROCESO DE COMPRAS DE ÍNFIMAS CUANTÍAS DURANTE EL PERÍODO DE REVISIÓN .....	50

### **CAPÍTULO IV**

<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b> .....	<b>52</b>
4.1 INTRODUCCIÓN .....	52
4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	52
4.3 ANÁLISIS FODA .....	53
4.3.1 Oportunidades y Amenazas .....	54
4.3.1.1 Oportunidades .....	54
4.3.1.2 Amenazas .....	55
4.4 CADENA DE VALOR – FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	55
4.4.1 Componentes de la Cadena de Valor .....	56
4.4.1.1 Fortalezas .....	58
4.4.1.2 Debilidades .....	59
4.4.2 Estrategias derivadas del Análisis FODA .....	59
4.4.2.1 Estrategias FO .....	60
4.4.2.2 Estrategias FA .....	61
4.4.2.3 Estrategias DO .....	61
4.4.4.4 Estrategias DA .....	61

4.5 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS .....	62
4.5.1 Stakeholders - Proveedores .....	63
4.5.2 Stakeholders – Empleados .....	64
4.6. DEFINICIÓN DE CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL .....	65

## **CAPÍTULO V**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>67</b>
5.1 INTRODUCCIÓN .....	67
5.2 INDICADORES .....	67
5.3 INDICADORES APLICADOS .....	68

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1:</b> Estructura Organizacional .....	43
<b>Figura 2.2:</b> Estructura del Proceso Interno .....	46
<b>Figura 2.3:</b> Ficha Indicador: Cumplimiento de Requisitos .....	69
<b>Figura 2.4:</b> Ficha Indicador: Capacitación de empleados .....	71
<b>Figura 2.5:</b> Ficha Indicador: Proceso Optimo de Compra .....	73
<b>Figura 2.6:</b> Ficha Indicador: Demora al Ingreso de Sistema .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla III.I:</b> Proceso Compras Ínfimas Cuantías .....	47
<b>Tabla IV.II:</b> Análisis FODA – Oportunidades .....	54
<b>Tabla IV.III:</b> Análisis FODA – Amenazas .....	55
<b>Tabla IV.IV:</b> Análisis FODA – Fortalezas .....	58
<b>Tabla IV.V:</b> Análisis FODA – Debilidades .....	59
<b>Tabla IV.VI:</b> Líderes Principales de los Objetivos Estratégicos .....	66
<b>Tabla V.VII:</b> Matriz de Indicadores .....	77

## **ABREVIATURAS**

**LOSNCP:** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, (Suplemento del Registro Oficial 395, 4-VIII-2008)

**RGLOSNCP:** Reglamento de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

**INCOP:** Instituto Nacional de Contratación Pública

**EFE:** Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos

**RUP:** Registro Único de Proveedores

**CONELEC:** Consejo Nacional de Electricidad

**LOSCCA:** Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa

**ART.:** Artículo

**PAC:** Plan Anual de Contratación

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones no pueden andar a la deriva o tomar decisiones basándose sólo en el instinto; para lograr sus metas se debe diseñar estrategias pero en su mayoría no son implantadas con efectividad. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones deben definir sus políticas organizacionales de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, para lo cual se estructuran y coordinan los elementos de una determinada forma estructural organizativa.

Toda organización debe estar diseñada según su planteamiento estratégico para soportar cambios en el entorno del negocio; por lo tanto, la estrategia es la que define cuál será, en definitiva, la forma en que la organización gestionará sus objetivos.

El objetivo que persigue el presente trabajo es evaluar el actual control de las compras por ínfima cuantía debido a su proceso de transición como entidad del estado, y desarrollando un prototipo de control que mejore el proceso de compras y ayude a la organización al logro de sus objetivos estratégicos.

Nuestra revisión se efectuó de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública y su reglamento e Instituto Nacional de Contratación Pública “INCOP”, con el propósito de formarnos una opinión sobre el cumplimiento de las obligaciones de las empresas públicas.

La recopilación de la información que servirá para realizar nuestro trabajo será mediante el análisis de la documentación física proporcionada por la empresa, además verificación de información bajada del sistema de compras que maneja la empresa y el ingreso al portal de compras públicas “INCOP”.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Con Decreto Ejecutivo 1786 de 18 de junio de 2009, publicado en el Registro Oficial 625 de 2 de julio de 2009, la “CORPORACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN TEMPORAL ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL”, se convirtió en la “UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL – ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL”, como un organismo de la Función Ejecutiva del Estado que conforma la Administración Pública Central; actúa de modo desconcentrado, por lo que su gestión administrativa y financiera es propia y funciona adscrita al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Por tal razón, todo proceso de Compras que se realice en la Eléctrica de Guayaquil, debe regirse a las leyes que emite el Estado, incluyendo las compras por Ínfima Cuantía que manejan valores mínimos, los cuales, para el año 2009, tenían un presupuesto máximo de US\$ 3,163.59.

## **1.2 PERÍODO DE TRANSICIÓN**

Como parte del período de transición para la Eléctrica de Guayaquil, se toma en consideración el Decreto Ejecutivo 1786 del 18 de Junio del 2009, el cual indica lo siguiente:

**Artículo 6.-** De las atribuciones del directorio.- Son atribuciones del Directorio las siguientes:

1. Establecer las políticas y metas de la Unidad, en concordancia con las políticas nacionales formuladas por los órganos componentes; y, evaluar su cumplimiento;
2. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual y estructura organizacional.

**Artículo 9.-** La Entidad se integrará por unidades operativas a ser estructuradas que le permitan el manejo de entre otras las siguientes gestiones: Operación y Mantenimiento de las Redes, Planificación y Desarrollo de nuevos proyectos de Generación eléctrica, apoyo Administrativo, Financiero; Jurídico, Formulación y Control de esquemas de mejoramiento continuo de la Organización Institucional.

Las Unidades a ser estructuradas serán el producto de un estudio de organización institucional basado en un modelo por Procesos de Gestión Administrativa Optimizada, estudio que debe ser contratado de inmediato, de manera que tal organización se la implemente en un plazo no mayor a 180 días e incluirá los Manuales e Instructivos técnicos básicos para el adecuado y eficiente funcionamiento institucional, todo lo cual será aprobado por el Directorio de la Unidad.

### **Ley Orgánica de Empresas Públicas.**

Las empresas públicas o estatales existentes, tales como Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (Petroecuador); Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos (EFE); Correos del Ecuador; las empresas municipales, entre otras, con el fin de seguir operando, adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en esta Ley, en un plazo no mayor a 180 días contados a partir de su expedición, sin que el proceso de transición se interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa; para cuyo efecto, una vez que la presidenta o presidente de la República o la máxima autoridad del gobierno autónomo descentralizado, según sea el caso, emita el decreto ejecutivo, la norma regional u ordenanza de creación de la o las nuevas empresas publicas, aquellas dejará

de existir y transferirán su patrimonio a la o las nuevas empresas públicas que se creen.

### **1.2.1 Documentación Financiera requerida como parte del proceso de transición.**

Toda empresa pública debe regirse al Presupuesto General del Estado, tal como indica el Art. 60 del Reglamento a la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) que: “Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisiciones de bienes o prestaciones de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el Registro Único de Proveedores (RUP).

Dichas contrataciones se formalizará con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado”.

## **1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de control aplicado al departamento de compras a la empresa “ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL”, para la mejora Administrativa y Financiera en el proceso de compras por Ínfimas Cuantías a través del levantamiento de Indicadores de Gestión, con período de revisión desde 18 de Junio de 2009 hasta 31 de Diciembre de 2009.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Verificar y controlar que el proceso de Compras por Ínfima Cuantía en la “ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL” se haya empezado a ejecutar de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública y su reglamento.
2. Comprobar que la información relevante a los procedimientos de contratación para las Compras por Ínfima Cuantía realizadas entre el período del 18 de Junio al 31 de diciembre de 2009 se encuentren publicadas a través del Portal de Compras Públicas tal como lo indica

la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública artículo 21.

3. Verificar que ninguna compra determinada como Ínfima Cuantía sobrepase el valor que indica el Instituto Nacional de Contratación Pública "INCOP" dicho valor es de USD \$ 3,163.59.
4. Evaluar el actual control que la "ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL" está llevando a cabo para las compras por ínfima cuantía debido a su proceso de transición como entidad del estado.
5. Desarrollar un prototipo de control que mejore el proceso de compras por Ínfima Cuantía.
6. Aplicar indicadores de gestión, para medir la Eficiencia y Eficacia del proceso.
7. Verificar que todas las compras por Ínfima cuantía se encuentren ingresadas en el sistema de Inventario y Compras que maneja la empresa.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Puesto que la empresa transitó por un cambio de Razón Social, se proyecta evaluar el sistema de control interno que se está aplicando al departamento de compras de la “ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL”, en las compras por Ínfima Cuantía.

Debido a que los procesos en una entidad pública son diferentes, el proyecto medirá, a través de indicadores, si se están aplicando correctamente las leyes y reglamentos para tales compras.

## **1.5 MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1 Base Legal**

Este trabajo está realizado conforme a disposiciones legales y reglamentarias para administración y control de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, entre las que podemos mencionar están:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

- Normas de Control Interno para las entidades, Organismos el Sector Público Y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos
- Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa

Para mayor comprensión del análisis del cumplimiento de compras públicas realizado es necesario detallar algunos conceptos y artículos utilizados, los que se resumen a continuación:

**1.5.1.1. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**

- **Contrataciones de Ínfima Cuantía.-** Contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000005 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP. Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área administrativa de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad

verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado.<sup>1</sup>

- **Proveedor.-** Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.<sup>2</sup>
- **Registro Único de Proveedores.- RUP.-** Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.<sup>3</sup>
- **Portal De Compras Públicas.** – Es el sistema oficial de contratación pública del Ecuador, el cual es de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

---

<sup>1</sup> Reglamento Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 102

<sup>2</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 6, inc. 28

<sup>3</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 6, inc. 29

El departamento de Adquisiciones de la Eléctrica de Guayaquil está en la obligación de elevar al Portal de Compras Publicas toda compra realizada, incluyendo las Compras por Ínfima Cuantía.<sup>4</sup>

- **Expediente del proceso de contratación.-** Las Entidades Contratantes deberán formar y mantener un expediente por cada contratación en el que constarán los documentos referentes a los hechos y aspectos más relevantes de sus etapas de preparación, selección, contratación, ejecución, así como en la fase pos contractual.

Todas las adquisiciones que se ejecutaron por Compras de Ínfima Cuantía, deberán contar con sus respectivos expedientes los cuales servirán de soporte para cualquier revisión posterior.<sup>5</sup>

- **Factura.-** Documento en el cual se registra la transacción comercial detallada entre la Institución y el proveedor de bienes, obras o servicios.
- **Disponibilidad Presupuestaria.-** Recurso asignado para la adquisición de bienes de la Institución.

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 21

<sup>5</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 36

- **Certificación de disponibilidad de fondos.-** Es la certificación sobre la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de los recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de las contrataciones previstas en el Plan Anual de Contratación será responsabilidad del Director Financiero de la entidad contratante, o de quien haga sus veces. La certificación incluirá la información relacionada con las partidas presupuestarias a las que se aplicará el gasto. <sup>6</sup>
- **Plan Anual de Contratación (PAC).-** Constituye la elaboración del presupuesto para las contrataciones de obras, bienes, o servicios que se efectuaran durante el periodo del año, en función de sus respectivas metas institucionales

La máxima autoridad de cada entidad contratante aprobará el Plan Anual de Contrataciones (PAC), hasta el 15 de diciembre del año inmediatamente anterior <sup>7</sup>

- **Bienes, materiales, suministros.-** Artículos utilizados en la Institución que no están destinados a la venta y representan una inversión.

---

<sup>6</sup> Reglamento Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 25

<sup>7</sup> Reglamento Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 22

- **Materiales.-** Corresponde a los materiales utilizados en trabajos de características técnicas, de los cuales, algunos serán considerados como Gastos de la Empresa, y otros pasarán a ser parte del Activo Fijo.
- **Solicitud de Compra.-** Documento generado por el área solicitante para reponer los mínimos de stock necesarios o comprar artículos necesarios.
- **Solicitud de Materiales a Bodega.-** Documento generado por el área o departamento que requiere un determinado artículo o grupo de artículos, en original y 2 copias.
- **Orden de Compra.-** Documento que formaliza la adjudicación a un proveedor, indicando las características completas de los bienes, materiales o suministros a adquirirse.
- **Comprobante de Ingreso de Bodega.-** Documento en el cual se registra los bienes, materiales y suministros recibidos en la bodega.
- **Guía de Remisión.-** Documento remitido por el proveedor para enviar los bienes, materiales y suministros solicitados a la Institución.

### **1.5.1.2 Normas de Control Interno para las entidades, Organismos el Sector Público Y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos**

- **Formularios y documentos.-** Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, emitirán procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior <sup>8</sup>

### **1.5.2. Enfoque Estratégico**

A continuación se explicara los conceptos relacionados con el enfoque estratégico y sus componentes para brindar una mejor comprensión sobre el trabajo realizado.

- **FODA.-** es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

---

<sup>8</sup> Acuerdo No. 039 – CG NCI No. 405-07

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.<sup>9</sup>

A continuación presentamos los factores positivos y negativos a considerar para realizar el análisis FODA.

- **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- **Debilidades.-** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Amenazas.-** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso,

---

<sup>9</sup> Tomado de la referencia bibliográfica # 6

puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.<sup>10</sup>

- **Cadena de Valor.-** El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, aquellas actividades competitivas cruciales, de una manera mejor que sus competidores.<sup>11</sup>

A continuación se detallan los componentes de la cadena de valor:

- **Infraestructura & Administración.-** consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc. Apoya normalmente a toda la cadena de valor

---

<sup>10</sup> Tomado de la referencia bibliográfica # 7

<sup>11</sup> Tomado de la referencia bibliográfica # 8

- **Recursos Humanos.-** actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. de todos los tipos de personal.
- **Tecnología & Sistemas de Información.-** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del proceso.
- **Abastecimiento.-** se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor, no a insumos comprados en sí.
- **Logística de entrada.-** Recepción, almacenaje y asignación de los insumos al producto. Manejo de materiales (handling), control de inventarios, calidad de materias primas, pago a proveedores.<sup>12</sup>
- **Indicadores.-** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por

---

<sup>12</sup> Tomado de la referencia bibliográfica # 9

requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.<sup>13</sup>

- **Stakeholder.-** Son aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Tomado de la referencia bibliográfica # 10

<sup>14</sup> Tomado de la referencia bibliográfica # 11

## **CAPÍTULO II**

### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

#### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

En 1905 se crea la Empresa “Luz y Fuerza Eléctrica” para la prestación del servicio eléctrico en la ciudad de Guayaquil.

El 29 de octubre de 1925, la Municipalidad del Cantón Guayaquil celebró con la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., constituida en el Estado de Maine de los Estados Unidos de América, un contrato de concesión para la producción, transmisión, distribución, uso y suministro de electricidad para el mencionado cantón.

El Consejo Nacional de electricidad, CONELEC y Electroecuador Inc. celebraron el 16 de agosto de 1999 el contrato de concesión específica para la generación de energía eléctrica en Guayaquil; posteriormente, este contrato fue terminado por el Consejo de modo unilateral y anticipadamente mediante resolución 208/03 de fecha 17 de septiembre del 2003, en vista de que Electroecuador Inc.

no se encontraba cumpliendo el objeto del contrato de concesión suscrito, al no mantener a su cargo las actividades de generación, establecidas en el mismo y éstas estaban siendo realizadas por terceras personas, lo que significó que la concesionaria Electroecuador Inc. había dejado de cumplir con sus obligaciones, ocasionando inclusive que se encuentren pendientes varias actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.

El Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, el 23 de marzo del 2000, dictó la Resolución #0034/00, por la que se dispone convocar a licitación pública disponiendo la iniciación del procedimiento para la selección de la empresa que prestaría el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica en área de concesión Guayaquil y consecuentemente declaró terminada en forma definitiva la operación del referido servicio que venía suministrando la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. y asumió por delegación, a través de un tercero, denominado Administrador Temporal la continuidad de la provisión del mismo utilizando para ello los bienes afectos al servicio de Distribución.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 712, publicado en el Registro Oficial No. 149 del 18 de agosto del 2003 se crea la “CORPORACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN TEMPORAL ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL” como una

persona jurídica de derecho privado, con finalidad pública, sin fines de lucro, con patrimonio y fondos propios.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1786, de junio 18 del 2009, publicado mediante Registro Oficial No. 625 de julio 2 de 2009, la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil, se convierte en la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL -ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL-.

Mediante Decreto No. 1786 de junio 18 de 2009. publicado mediante Registro Oficial No. 625 de julio 2 de 2009, la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil, se convierte en la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL -ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, organismo de la Función Ejecutiva del Estado que conforma la Administración Pública Central que actúa de modo desconcentrado por lo que su gestión administrativa y financiera es propia y funciona adscrito al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

La UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL -ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL-, con

sede en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, tiene como rol principal asumir la prestación de los servicios de generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en el área de servicio pudiendo participar para su gestión en empresas mixtas y en compañías de economía mixta, de conformidad con la Constitución y la ley.

## **2.2. Valores de la Organización**

### **2.2.1. Misión**

Brindar el servicio público de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, con estándares de alta calidad y confiabilidad cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente que garantice el desarrollo económico y social de la ciudad de Guayaquil.

### **2.2.2. Objetivos Estratégicos**

1. Consolidar la empresa con una estructura organizacional de administración por procesos.
2. Desarrollar el talento humano capacitándolo, comprometiéndolo y motivándolo.

3. Ser calificada por nuestros usuarios como una empresa orientada al servicio al cliente.
4. Ampliar cobertura dentro de nuestra área del servicio.
5. Desarrollar un sistema eléctrico de confiabilidad con tecnología de punta.
6. Operar sobre las bases de indicadores nacionales e internacionales de calidad en materia de productividad, competitividad y tecnología.
7. Optimizar la distribución de energía eléctrica con la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.
8. Mejorar los índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.
9. Transportar la gestión mediante la rendición de cuentas.

### **2.2.3. Comité de Gestión de Desarrollo Institucional**

La Eléctrica de Guayaquil, mantiene un Comité de Gestión de Desarrollo Institucional conformado por el Gerente General o su delegado quien lo presidirá; Viceministro del Servicio Público, Viceministro de Trabajo y Empleo, Gerente General Subrogante y Gerentes.

#### **2.2.3.1. Responsabilidad del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional**

El Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, a más de lo establecido en el Art.115 del Reglamento de la LOSCCA, tendrá las siguientes responsabilidades:

- Conocer, participar y proponer ajustes a la Planificación Estratégica Institucional.
- Conocer y participar en la consolidación del Presupuesto Institucional.

Este comité se reunirá ordinariamente cada semestre y extraordinariamente cuando el Gerente General así lo requiera.

## **2.2.4. Estructura Organizacional**

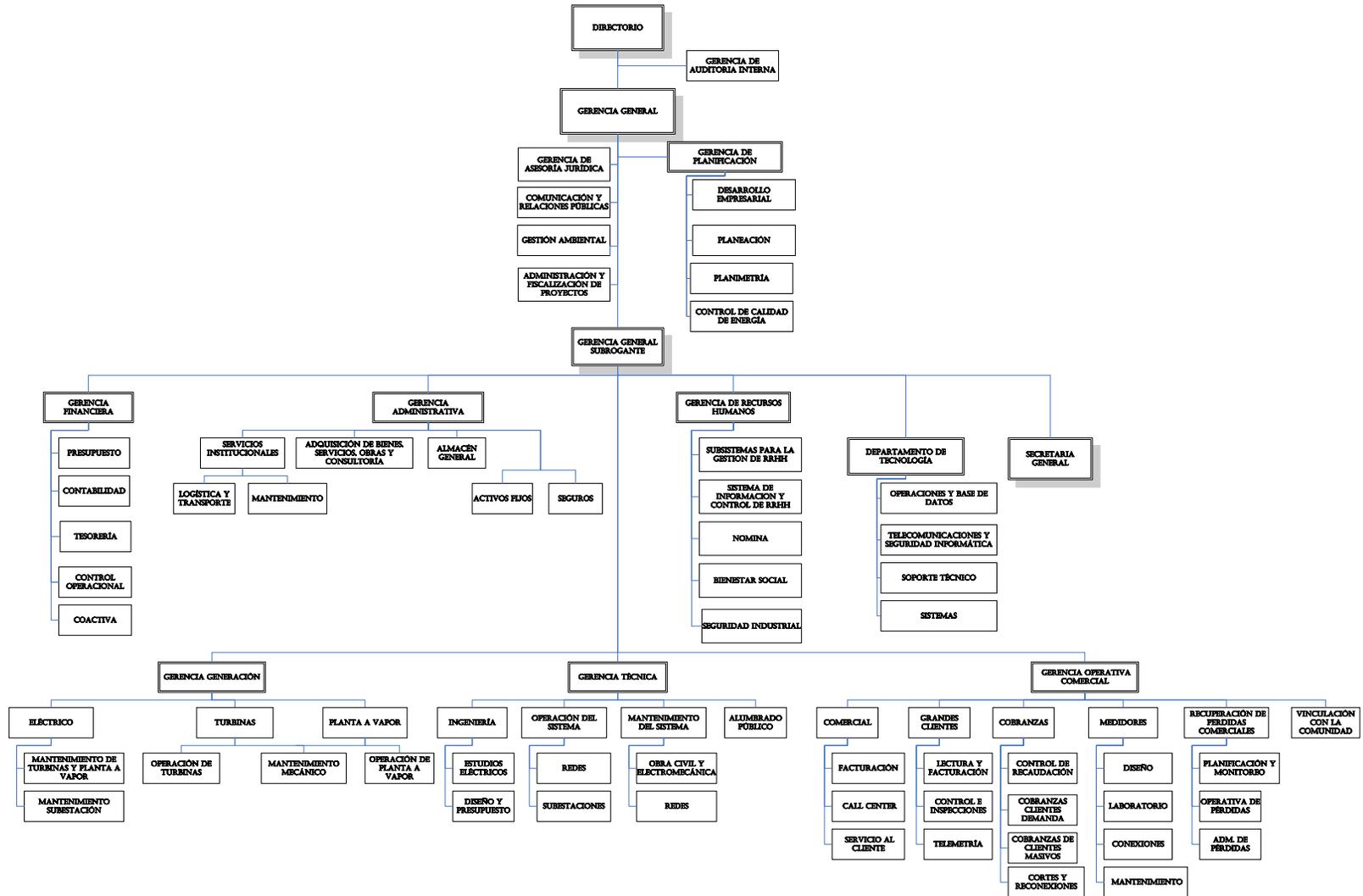
### **2.2.4.1. Estructura Organizacional por Procesos**

La estructura organizacional de la Eléctrica de Guayaquil, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de administración por procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

### **2.2.4.2. Puestos Directivos**

Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Directorio, Gerente General, Gerente General Subrogante, Gerencia de Áreas, Jefes de Departamentos y Jefes de Sección

Figura 2.1: Estructura Organizacional



## **2.3. Modelo del Negocio**

La Eléctrica de Guayaquil para la prestación de sus servicios, ordena y clasifica sus procesos en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

### **2.3.1. Procesos de la Eléctrica de Guayaquil**

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los procesos que agregan valor general, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución, y,

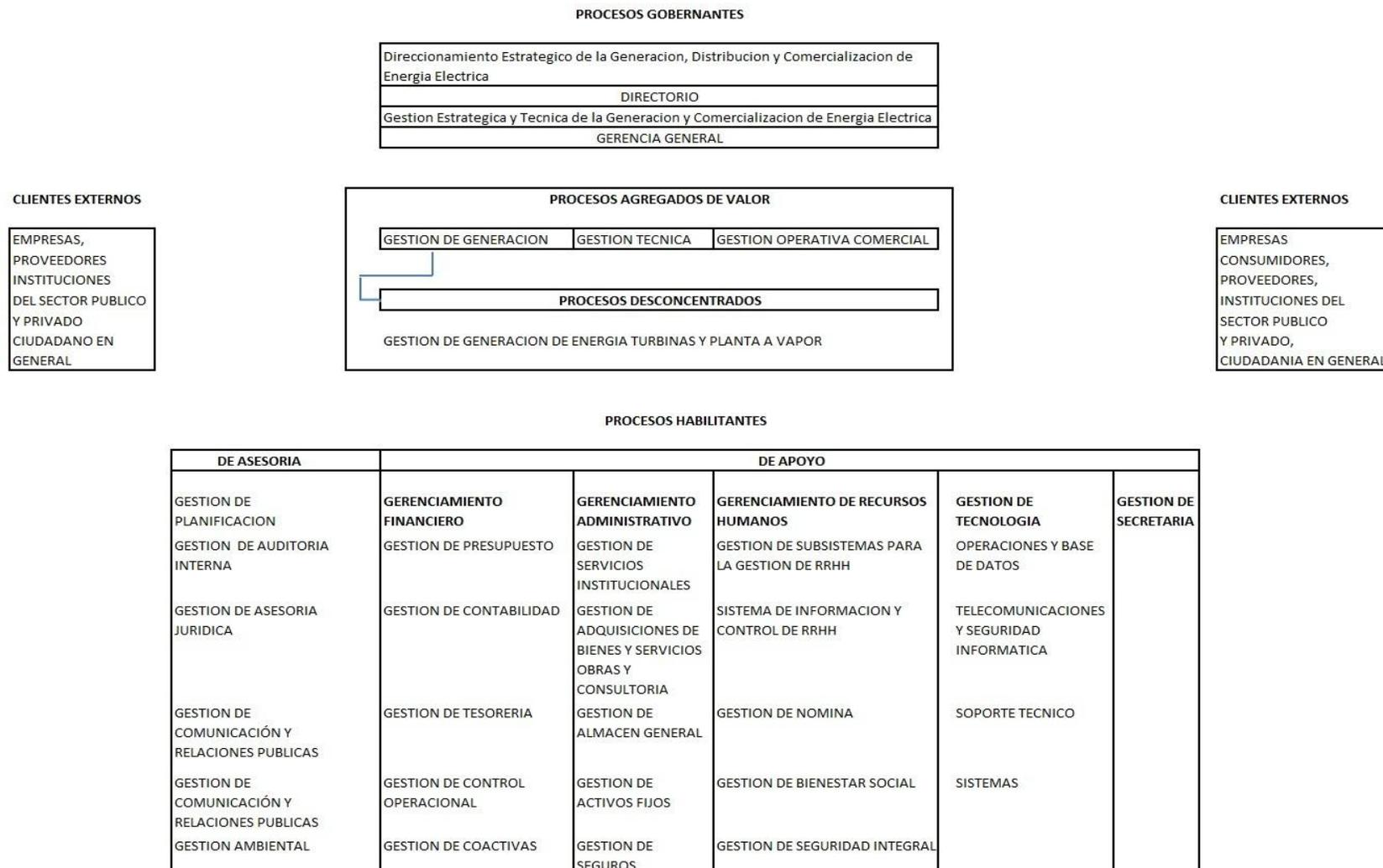
Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregados de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Los procesos desconcentrados, encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

### **2.3.2. Estructura del Proceso Interno**

La Eléctrica de Guayaquil, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidad desarrolla procesos internos y está conformada de la forma siguiente:

**Figura 2.2: Estructura del Proceso Interno**



## CAPÍTULO III

### PROCESO DE COMPRAS POR ÍNFIMA CUANTÍA.

#### 3.1. INICIO DEL PROCESO

El monto asignado a considerar compra por Ínfima Cuantía es hasta 0.0000002 del PGE, el proceso inicia cuando el departamento de Adquisiciones identifica la compra como ínfima cuantía y se derivan las siguientes responsabilidades solicitando el documento respectivo.

**Tabla III.I:** Proceso Compras Ínfimas Cuantías

Descripción	Responsable	Documento de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proceso de Compras mínimo 3 cotizaciones.</b></li></ul>	Adquisiciones	Cuadro Comparativo de orden de Adquisición.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Revisión de Orden.</b></li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Aprobación de Orden.</b></li></ul>	Jefe de Adquisiciones	Orden de Adquisición aprobada y firmada.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Envío de Orden de Adquisición fax/mail al proveedor – presupuesto-bodega-usuario-dpto. Legal (en caso de elaboración de contrato).</b></li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elaboración de Contrato valores mayores a \$1000. Firma de contrato por parte de proveedor.</b></li></ul>	Legal	Contrato

**Fuente:** Información de la Empresa Eléctrica de Guayaquil

### **3.2. DE LOS CONTROLES**

- A. El Almacén General o Bodega será responsable por la elaboración de los siguientes reportes semanales:
- Reporte de Solicitudes de Compra recibidas de manera urgente por los Departamentos.
  - Reporte de artículos que están en el nivel crítico de stock.
  - Control de Estado de Órdenes de Compras parcialmente Ingresadas y concluidas.
- B. La Gerencia Administrativa o quien haga sus veces, será responsable por la revisión de los reportes y solicitará las justificaciones respectivas en los casos necesarios.
- C. El departamento de Adquisiciones deberá elaborar los siguientes reportes mensuales:
- Justificativo de Atrasos en la Atención de Solicitudes de Compra.
  - Mantener un Registro de Órdenes de Compra Pendientes.
- D. Sera responsabilidad del Jefe de Adquisiciones la custodia de la documentación soporte en base al cual se inició y finalizó el proceso de todas las contrataciones, entre las cuales deben estar los contratos una vez legalizados, así como deberá encargarse del envío de una copia al

Departamento de Contabilidad para que se proceda con el trámite de pagos.

E. El área Legal será responsable de elaborar los siguientes Reportes mensuales:

- Listado de los contratos emitidos por compras de bienes, materiales y suministros.
- Cobro de multas por incumplimiento en la fecha de entrega de materiales.

Una vez recibido el material por los proveedores a la bodega de la empresa, se procede a ingresar el material al sistema de Inventario y compras.

Este material debe ser entregado de forma inmediata a los departamentos que lo solicitaron.

A pesar de que las compras por Ínfima Cuantía en el período de revisión del 18 de Junio al 31 de Diciembre de 2009 no pertenecieron al PAC según la LOSNCP, la Gerencia General dispuso al departamento de Adquisiciones que para toda compra se solicite la disponibilidad presupuestaria, con el único propósito de cumplir con la ley de Transparencia de Entidades Públicas; adicionalmente, dichas compras deberán ser elevadas al Portal de Compras Públicas que es regulado por el INCOP (Instituto Nacional de Compras

Públicas). Es importante mencionar que para elevar cualquier tipo de compra en el Portal es requisito primordial contar con la respectiva partida presupuestaria, caso contrario, la compra no podrá ser elevada.

### **3.3. ANÁLISIS AL PROCESO DE COMPRAS POR ÍNFIMA CUANTÍA DURANTE EL PERÍODO DE REVISIÓN.**

En el período del 18 de Junio al 31 de Diciembre de 2009 se realizó un total de 517 compras de Ínfima Cuantía por USD\$ 629.624,68. Se determinó una muestra, cuya técnica de selección, fue la estratificación de aquellas mayores a USD\$ 1.300,00, las cuales, corresponden a un valor de 194 órdenes de compra, las mismas que ascienden a un total de USD\$ 444.358,64.

Este examen arrojó los siguientes resultados:

1. El departamento solicitó 77 órdenes de compra por USD\$ 168.299,99, adquiridas sin el debido Documento denominado “Certificación de Disponibilidad Presupuestaria”.
2. La publicación de las compras al portal de Compras Públicas fueron en un 30%.

3. Las carpetas donde se archivan los procesos de compras por Ínfima Cuantía del departamento de Adquisiciones e Inversiones de la **Eléctrica de Guayaquil**, no contienen toda la información soporte, lo que genera una falta de control de los documentos sujetos a revisión en el archivo.
4. No existe un control adecuado de tiempo de ingreso de las compras receiptadas por el departamento de Bodega al sistema de inventario.
5. No existe personal capacitado para realizar el proceso de compras de ínfimas cuantías.
6. Existe compras que no se logran finalizar por incumplimientos de proveedores o inconvenientes dentro del proceso de la adquisición.

## **CAPÍTULO IV**

### **ENFOQUE ESTRATÉGICO**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo utilizará como guía una cobertura de la matriz de objetivos estratégicos internos y externos, la misma que nos brindará el marco de referencia para implementar estratégicamente sistemas de control de gestión para incrementar el rendimiento de la empresa, mejorando y controlando el proceso de compras.

#### **4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

La “Eléctrica de Guayaquil” es un organismo de Función Ejecutiva del Estado que conforma la Administración Pública Central; actúa de modo desconcentrado, por lo que su gestión administrativa y financiera es propia; y, funciona adscrito al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; según el Mandato Constituyente N° 15, la prestación del servicio público de energía eléctrica se da bajo principios de:

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Universalidad
- Accesibilidad
- Continuidad
- Calidad

La Entidad cuenta con un Departamento de Adquisiciones e Inversiones o también denominado Departamento de Compras cuyo objetivo es obtener un proceso de adquisición bajo niveles de eficiencia y atender los requerimientos de los distintos departamentos.

#### **4.3 ANÁLISIS FODA**

Se aplicó esta metodología que permitió realizar un análisis y relación de los aspectos externos del Departamento de Compras con los recursos y capacidades de la organización, obteniendo como resultado la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; esto se efectuó con la finalidad de proponer estrategias que permitan sacar provecho de cada una de las situaciones.

### 4.3.1 Oportunidades y Amenazas

Se realizó el análisis basado en recolección de ideas con el personal del Departamento de Compras sobre aspectos que afecten positivamente o negativamente al mismo y sobre una base de datos que muestra el proceso de la compra.

De lo analizado se obtuvo lo siguiente:

#### 4.3.1.1 Oportunidades

**Tabla IV.II:** Análisis Foda - Oportunidades

N°	Oportunidades
1	Acceso a tecnología de punta.
2	Asignación de recursos del presupuesto general del estado para la expansión y mejora aplicable a un sistema de Compras.
3	Nuevo marco legal permite el desarrollo de adquisiciones de bienes y servicios de forma más eficiente y limpia.
4	Costos de la compra de energía a precios regulados por el CENACE.
5	Relación técnica con empresas del sector, debido al impulso de los entes reguladores.
6	Nuevo marco legal permite el desarrollo de adquisiciones de bienes y servicios de forma más eficiente y limpia.
7	Convenios de compra existentes entre Entidades del Estado.

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

#### 4.3.1.2 Amenazas

**Tabla IV.II:** Análisis Foda - Amenazas

N°	Amenazas
1	No solicitar asignación de partidas presupuestaria a compras que incluyen en el PAC (Plan Anual de Contratación).
2	Recortes presupuestarios con alta demanda de Órdenes de Compra.
3	Cambio en las regulaciones laborales.
4	Proveedores incumplidos.
5	Retraso en el proceso de adquisición de compra.
6	Disminución de Ofertas por parte de proveedores.
7	Desastres naturales que afectan las bodegas de almacén general.
8	Pérdidas económicas por litigios laborables y otros.
9	No elevar al Portal de Compras Públicas los procesos de Adquisición.

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

#### 4.4 CADENA DE VALOR – Fortalezas y Debilidades

Siguiendo con el análisis FODA, se procedió a identificar los factores que hacen al Departamento de compras un elemento fundamental de la entidad y así generar una ventaja competitiva y también se identificó los factores que afectan al Departamento de forma inversa, es decir, que les significa un obstáculo para lograr los objetivos; todo esto analizado dentro de la cadena de valor de la empresa.

#### 4.4.1 Componentes de la Cadena de Valor

Los componentes de la cadena de valor son los siguientes:

- **Infraestructura & Administración.-** El proceso de gestión de la empresa muestra tener muchas fortalezas ya que existe una adecuada segregación de actividades en las instalaciones de los departamentos, Almacén General o Bodega, Gerencia Administrativa, Departamento de Adquisiciones, Área Legal y otras gestiones que apoyan a las actividades en general.
- **Recursos Humanos.-** Respecto al trato con el personal, existe una debilidad muy significativa en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la compañía, falta de capacitación y falta de colaboración por parte de los empleados al no instruirse con la normativa pública referente a las compras que se efectúan en el sector público.
- **Tecnología & Sistemas de Información.-** La entidad no cuenta con un sistema consolidado para todas las instalaciones de la Eléctrica de Guayaquil, específicamente se trabaja con dos sistemas, la Planta

Generadora de energía lleva sus registros en el sistema BAT para las compras y la Distribuidora y Comercializadora se manejan con el sistema comercial de Inventarios, provocando que la generación de reportes de compras total de la empresa no se lleve de manera uniforme.

- **Abastecimiento.-** La empresa sigue los lineamientos de la ley de Compras Públicas respaldando las actividades que generarán buenos resultados.

Para realizar una compra, los proveedores deberán cumplir con ciertos requisitos que indica la Ley de Compras Públicas y la mayor parte de las veces deberán ingresar a concursos a través del Portal INCOP, con excepción de las compras por ínfima cuantía y emergencia eléctrica.

Generalmente, el retraso que se ocasiona en la entrega de las compras a cada departamento solicitante, depende del tipo de material que se solicita.

Para el proceso de compras por ínfima cuantía se pudo observar que existió una demanda alta de Cables para instalaciones eléctricas, focos ahorradores y postes para luminarias,

- **Logística de entrada.-** La compañía procura que la materia prima llegue y se mantenga en óptimas condiciones, ejercen una seguridad, control de calidad y de recepción que se constituye en uno de sus puntos fuertes.

De todo lo explicado podemos resumir las fortalezas y debilidades de la empresa de la siguiente forma:

#### 4.4.1.1 FORTALEZAS

**Tabla IV.IV:** Analisis Foda - Fortalezas

N°	Fortalezas
1	Personal Proactivo.
2	Infraestructura informática escalable.
3	Toma de decisiones oportunas.
4	Vínculos institucionales.
5	Negocio en Marcha.
6	Ser un organismo de la Función Ejecutiva del Estado, que actúa de modo desconcentrado con gestión administrativa y financiera propia.
7	Exclusividad en el servicio.
8	Acceso al Portal de Compras Públicas

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

#### 4.4.1.2 DEBILIDADES

**Tabla IV.IV:** Analisis Foda – Debilidades

N°	Debilidades
1	Falta de conocimiento por parte del personal de compras sobre la normativa del sector público.
2	Falta de conocimiento del Procedimiento Para Contratación de bienes, obras y servicios.
3	Falta de Consolidación de sistemas, BAT y Comercial.
4	Dispersión de la información.
5	Comunicación interna y externa deficiente/incompleta, falta de colaboración entre las áreas.
6	Falta de programa de capacitación continúa.
7	No hay control de gestión.

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

#### 4.4.2 Estrategias derivadas del análisis FODA

Luego de detectar las potenciales oportunidades y amenazas que afectarán al departamento de Compras y directamente a la empresa y de verificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades se procedió a generar una serie de alternativas estratégicas.

Las alternativas estratégicas derivadas del análisis FODA deben ser basadas en explotar las fortalezas y superar las debilidades para aumentar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

#### **4.4.2.1 Estrategias FO**

Aprovechando los recursos económicos que el estado y la estructura informática escalable con que cuenta la entidad se puede implementar un sistema que incluya todos los ingresos de compras tanto en la Planta Generadora como en las Distribuidoras, con el fin de que exista un control adecuado, tanto a tiempo de ingreso de las compras receptadas por la bodega al sistema de Inventario como el número total de compras para emitir reportes consolidados y confiables.

Como entidad Pública es primordial cumplir con la Ley de Transparencia; por tal motivo la jefatura del departamento de Adquisiciones o Compras debe solicitar los reportes de elevación al Portal de Compras Públicas con la periodicidad que más convenga para un mejor control.

#### **4.4.2.2 Estrategias FA**

En referencia al punto anterior, mejorar el control en las Publicaciones al Portal de Compras Públicas aumenta el índice de eficiencia, ya que se mostraría de forma transparente todos los procesos que se hayan efectuado incluyendo los de compras por ínfima cuantía que a pesar de no manejar un presupuesto representativo es el que mayor demanda se tiene en la Entidad.

#### **4.4.2.3 Estrategias DO**

Capacitar a todo el personal y en especial los encargados del proceso de compras aprovechando las facilidades que brinda el Estado.

#### **4.4.2.4 Estrategias DA**

Además de la capacitación a todo el personal existente, se debe contratar personal altamente calificado y especializado en compras públicas para dar asesoría total, en todos los ámbitos, convirtiendo al proceso en un factor diferenciador para la entidad.

## **4.5 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS**

Los Stakeholders son aquellos individuos que dependen de lo que haga la organización y viceversa; por esto es importante buscar y satisfacer sus necesidades. Por eso, el éxito del negocio y la rentabilidad sostenible inicia con un equilibrio entre la identificación de los STAKEHOLDERS y en la correcta satisfacción de sus necesidades. Se realizó un análisis en el que se buscó quiénes eran los grupos, individuos u otras organizaciones que tenían más poder e influencia en el proceso de compras de ínfimas cuantías.

La influencia es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización.

El Poder, es el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales. Siguiendo estos lineamientos se identificaron los principales Stakeholders del departamento de compras en el proceso de compras de ínfima cuantía.

Cómo podemos ver los principales stakeholders son:

#### **4.5.1 Stakeholder: Proveedores.**

El siguiente stakeholder en ser analizado son los proveedores.

A continuación se presenta sus principales requerimientos ordenados en forma descendente según su prioridad:

1. Precios justos.
2. Pagos a tiempo.
3. Colaboración del personal.
4. Solución oportuna de problemas.
5. Pedidos uniformes y a tiempo.

Los aspectos en que los proveedores se sienten totalmente satisfechos son en los requerimientos 1 y 2; la colaboración del personal es indiferente y están algo satisfechos con la solución oportuna de problemas y los pedidos uniformes y a tiempo.

Entre las estrategias diseñadas para lograr que los proveedores se sientan realmente satisfechos son respectivamente:

1. Acuerdos de entrega oportuna vs. Precio justo.
2. Realización conjunta de un cronograma de pagos.
3. Incentivar cultura de predisposición y colaboración de los empleados.

4. Brindar una atención personalizada.
5. Compromiso de respeto al cumplimiento de plazos.

#### **4.5.2 Stakeholder: Empleados**

Se realizó una encuesta entre todos los empleados de la organización para poder recoger la información concerniente a sus principales requerimientos, los cuales se presentan a continuación ordenados en forma descendente:

1. Estabilidad laboral.
2. Crecimiento profesional.
3. Capacitación y educación continúa.
4. Ambiente laboral agradable.

Los aspectos en que los empleados se sienten totalmente satisfechos son en los requerimientos 1, 2 y 3, el ambiente laboral agradable no es tan representativo ya que sí cuentan con una estabilidad laboral existe un mayor incentivo.

Entre las estrategias diseñadas para lograr que los empleados rindan mejor en su trabajo debe aplicarse la Capacitación continua.

#### **4.6 DEFINICIÓN DE CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL**

Departamento de Compras se debe considerar los objetivos estratégicos con que cuenta la entidad.

Los objetivos estratégicos de la Eléctrica de Guayaquil 2010 – 2014 son:

1. Consolidar la empresa con una estructura organizacional de administración por procesos.
2. Desarrollar el talento humano capacitándolo, comprometiéndolo y motivándolo.
3. Ser calificada por nuestros usuarios como una empresa orientada al servicio al cliente.
4. Ampliar cobertura dentro de nuestra área de servicio.
5. Desarrollar un sistema eléctrico de confiabilidad con tecnologías de punta.
6. Operar sobre las bases de indicadores nacionales e internacionales de calidad en materia de productividad, competitividad y tecnología.
7. Optimizar la distribución de energía eléctrica con la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.
8. Mejorar los índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.
9. Transparentar la gestión mediante la rendición de cuentas.

Los líderes de los respectivos Objetivos Estratégicos son:

**Tabla IV. VI:** Líderes Principales de los Objetivos Estratégicos

N°	Objetivo	Líder principal
1	Consolidar la empresa con una estructura organizacional de administración por procesos.	Jefe de Desarrollo Empresarial
2	Desarrollar el talento humano capacitándolo, comprometiéndolo y motivándolo.	Gerente de Recursos Humanos
3	Ser calificada por nuestros usuarios como una empresa orientada al servicio al cliente.	Gerente Operativo Comercial
4	Ampliar cobertura dentro de nuestra área de servicio.	Gerente Técnico
5	Desarrollar un sistema eléctrico de confiabilidad con tecnologías de punta.	Jefe del Dpto. de Tecnología
6	Operar sobre las bases de indicadores nacionales e internacionales de calidad en materia de productividad, competitividad y tecnología.	Gerente de Planificación
7	Optimizar la distribución de energía eléctrica con la reducción de pérdidas técnicas y comerciales.	Gerente Operativo Comercial
8	Mejorar los índices de cobrabilidad y recuperación de cartera vencida.	Gerente de Finanzas
9	Transparentar la gestión mediante la rendición de cuentas.	Jefe de Relaciones Públicas

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

## **CAPÍTULO V**

### **INDICADORES DE GESTIÓN.**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se describirá el efecto de los indicadores de gestión aplicados al departamento de compras que ayudaran a definir de mejor manera la eficiencia de los procesos.

#### **5.2 INDICADORES**

Para medir el desempeño de una empresa o departamento en especial, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. En nuestro trabajo sólo se ha utilizado indicadores cuantitativos.

### **5.3 INDICADORES APLICADOS**

En base a la recolección de datos, análisis de procesos y resultados de la muestra, se aplicaron 4 indicadores de gestión que nos facilitó la detección de estrategias.

**Figura 2.3:**

Ficha Indicador: Cumplimiento de Requisitos

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS		
<b>OBJETIVO</b>	COMPRAS REALIZADAS ESTEN SOPORTADAS CON TODOS LOS DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES.		
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$(\text{ORDENES DE COMPRA QUE TIENEN TODOS LOS REQUISITOS/ NO. DE PEDIDOS}) * 100$		
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE COMPRAS-COMPRADOR ASIGNADO.		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	REPORTE DE COMPRAS REALIZADAS Y REVISION DE DOCUMENTACION		
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	DIARIA		
<b>NIVEL BASE</b>	66%	<b>UNIDAD</b>	%
		<b>META</b>	90%
		<b>TENDENCIA</b>	↑
<b>SEMAFORO</b>			
<b>ROJO</b> ●	<b>AMARILLO</b> ●	<b>VERDE</b> ●	<b>AZUL</b> ●
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

Este indicador nos muestra el nivel de control interno que el departamento de compras lleva, tiene como fin identificar si soportan con todos los documentos correspondientes a cada proceso de compras y se encuentren en archivo y custodia de los mismos.

**Resultados:** Como muestra el indicador, existe un 66% de control interno documental de cada proceso de compras, según ACUERDO No. 039-CG (NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS).

Se cataloga como un control intermedio, puesto que:

1. Se detectó 139 órdenes de compra la cuales no se encontró la forma 14b donde se detalla la fecha de recepción de la compra por bodega.
2. Se mostraron 51 órdenes de compra las cuales no contaban con el soporte de ingreso al sistema.

Estos resultados muestran que se debe mejorar el control de documentación de todos los procesos de compras.

**Figura 2.4:**

Ficha Indicador: Capacitación de empleados

FICHA DEL INDICADOR							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CAPACITACION DE EMPLEADOS						
<b>OBJETIVO</b>	SUPERAR LA COMPETENCIA						
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$(\text{CAPACITACIONES REALIZADAS} / \text{CAPACITACIONES PROGRAMADAS}) * 100$						
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE R.R.H.H.						
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	PLANIFICACION R.R.H.H.						
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	SEMESTRAL						
<b>NIVEL BASE</b>	75%	<b>UNIDAD</b>	%	<b>META</b>	90%	<b>TENDENCIA</b>	↑
SEMAFORO							
<b>ROJO</b> ●	<b>AMARILLO</b> ●	<b>VERDE</b> ●	<b>AZUL</b> ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

Este indicador muestra el nivel de capacidad con que cuentan los empleados para ejecutar una compra en el sistema INCOP.

Es importante que se capacite al personal de manera continua más aun si la empresa se encontraba en proceso de transición a entidad pública.

**Resultados:** El departamento de compras, realizó 6 capacitaciones en el año referentes al proceso de adquisición en el INCOP, el indicador muestra que representa en un 75% de cobertura en capacitación de empleados.

Las 2 capacitaciones restantes no pudieron realizarse puesto que existió un cambio en los cronogramas de tiempo, considerándolas para el siguiente año ocasionando que no se llegue a la meta propuesta.

**Figura 2.5:**

Ficha Indicador: Proceso Optimo de Compras

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	PROCESO ÓPTIMO DE COMPRAS						
<b>OBJETIVO</b>	OPTIMIZAR RECURSOS Y TIEMPO EN LA ADQUISICION DE LAS COMPRAS.						
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$\left( \frac{\text{TOTAL DE ORDENES DE COMPRA SOLICITADAS}}{\text{TOTAL DE ORDENES DE COMPRA FINALIZADAS}} \right) * 100$						
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE COMPRAS						
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	REPORTE DE COMPRAS SOLICITADAS						
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	MENSUAL						
<b>NIVEL BASE</b>	89%	<b>UNIDAD</b>	%	<b>META</b>	90%	<b>TENDENCIA</b>	↑
<b>SEMAFORO</b>							
<b>ROJO</b> ●	<b>AMARILLO</b> ●	<b>VERDE</b> ●	<b>AZUL</b> ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

Muestra los resultados de cuán eficiente es el departamento de compras, ya que existen procesos que son solicitados, pero no se las finaliza a tiempo sin considerar su necesidad.

**Resultados:** El departamento de compras muestra una efectividad del 89% en cuanto a cumplir con las órdenes de compra que se requieren.

En su mayoría las compras por ínfima cuantía son solicitadas por la bodega general para cubrir con el déficit de stock de materiales en general que les haga falta.

Al evaluar la muestra de las compras y medir con el índice de efectividad, se puede observar que la gestión que se aplica para finalizar una compra está muy cerca de la meta esperada.

**Figura 2.6:**

Ficha Indicador: Demora al Ingreso de Sistema

FICHA DEL INDICADOR							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	DEMORA AL INGRESO DE SISTEMA						
<b>OBJETIVO</b>	INGRESO OPORTUNO DE TODAS LAS COMPRAS REALIZAS						
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$(\text{TOTAL DE ORDENES DE COMPRA INGRESADAS MAYORES A 2 DIAS} / \text{TOTAL DE ORDENES}) * 100$						
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE COMPRAS						
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	REPORTE DE COMPRAS INGRESADAS EN EL SISTEMA Y REPORTE COMPLETO DE ORDENES DE COMPRA						
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	MENSUAL						
<b>NIVEL BASE</b>	16%	<b>UNIDAD</b>	%	<b>ESPERADO</b>	5%	<b>TENDENCIA</b>	↓
SEMAFORO							
<b>ROJO</b> ●	<b>AMARILLO</b> ●	<b>VERDE</b> ●	<b>AZUL</b> ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

Es importante que todas las órdenes de compra que se generen y despachen sean ingresadas de inmediato al sistema de Inventario y Compras con que cuenta la entidad, de esta manera se lleva un mejor control y es más fácil detectar el estado de la compra para agilizar el trámite o saber el por qué de la demora, la entidad espera obtener un retraso mínimo del 5%.

**Resultados:** A través de este índice se puede observar que el 16% de las órdenes de compra son ingresadas tardíamente, se estableció un retraso máximo de 2 días ya que por el tamaño de la entidad y la gran demanda de materiales que esta acarree siempre existirá demora en el ingreso al sistema siempre y cuando no exceda el tiempo de entrega y no perjudique el bienestar de la entidad, pero los resultados superan lo esperado, esto quiere muestra que se debe

## 5.4 Matriz de Indicadores

**Tabla V.VII:** Matriz de Indicadores

 <b>Eléctrica de Guayaquil</b>						
<b>MATRIZ DE INDICADORES DE PROCESOS</b>						
<b>Fecha Evaluación:</b> 31/12/2010		<b>Período Evaluado:</b> Junio 2009 - Diciembre 2010				
INDICADOR	VARIABLE	RES/PROCESO	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA	META	RESULTADO
Cumplimiento de Requisitos	Órdenes de Compra que tienen todos los requisitos	Gestión Administrativa	Eficiencia	Diaria	90%	66%
	Número de Pedidos					
Capacitación de Empleados	Capacitaciones Realizadas	Gestión Humana	Eficacia	Semestral	90%	75%
	Capacitaciones Programadas					
Proceso Óptimo de Compras	Total de Órdenes de Compra Solicitadas	Gestión Administrativa	Efectividad	Mensual	90%	89%
	Total de Órdenes de Compra Finalizadas					
Demora al ingreso del sistema	Total de Órdenes de Compra ingresadas mayores a 2 días	Direccionamiento Estratégico	Eficiencia	Mensual	< ó = 5%	16%
	Total de Órdenes					
* Estos indicadores conservan los valores del año 2010						

**Fuente:** Información Empresa Eléctrica de Guayaquil

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de todo el análisis realizado se presenta a continuación las siguientes conclusiones:

1. El enfoque estratégico y la propuesta de valor han sido formulados con el fin de ofrecer los máximos beneficios y alcanzar al cumplimiento de los objetivos presentados por la empresa.
2. Se detectaron las necesidades de los Stakeholders y con el fin de satisfacer las mismas, la estrategia se formuló buscando generar valor para ellos.
3. Se establecieron los indicadores respectivos que servirá como herramienta de medición para establecer el control preciso del cumplimiento de la estrategia.

4. La empresa cuenta con los procesos del departamento de compras bien estructurados pero no se cumplen en su totalidad con eficiencia lo cual se está trabajando en mejorar su aplicación.
5. No se cuenta con un software uniforme en toda la compañía como herramienta idónea para facilitar el trabajo de control del cumplimiento de los objetivos.
6. Durante el período de transición la entidad trató de apearse a las normas del estado, cumpliendo con la culminación del proceso de compras de la mejor manera posible.
7. Se observaron a través de los índices de gestión ciertas irregularidades en el proceso de compras que están siendo mejoradas con la aplicación de ciertas estrategias planteadas.

A continuación se presenta las siguientes recomendaciones.

1. Implantar las estrategias formuladas para superar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA

2. Desarrollar canales de comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso de compras para garantizar que todos integren el desarrollo de la estrategia y procurar motivar a los trabajadores.
3. Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones constantes, buscar oportunidades de mejoras.
4. Realizar un sistema de gestión dinámico que se pueda acoplar a los cambios de regulaciones de Estado.
5. Continuar con la aplicación de índices de gestión según la periodicidad que mejor convenga para obtener resultados actuales.
6. Aplicar al 100% el manual de procedimientos de compras que esté vigente en la entidad.
7. Si se requiere de cambios o recomendaciones para mejorar el proceso de adquisición, el jefe responsable del área deberá recomendar que se

adicione lo recomendado al actual manual de procedimientos con las respectivas aprobaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- [1] Eléctrica de Guayaquil, Procedimiento para Contratación de Bienes, Obras y Servicios, Marzo 2010.
- [2] Eléctrica de Guayaquil, Estatuto Orgánico por Procesos, Resolución No. GG-089-1 O/UGDCEG/06/05/1, Mayo 2010.
- [3] Gobierno del Ecuador, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- [4] Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa
- [5] Normas de Control Interno para las entidades, Organismos el Sector Público Y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos
- [6] Concepto de FODA, disponible en:  
[www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm)
- [7] Elementos del Análisis FODA, disponible en:  
[www.es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://www.es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

- [8] Análisis de una Cadena de Valor, disponible en:  
[espanol.oocities.com/planydirest/pla/plan12.htm.tmp](http://espanol.oocities.com/planydirest/pla/plan12.htm.tmp)
- [9] Elementos de la cadena de valor, disponible en:  
[www.scribd.com/doc/6909194/Que-es-Cadena-de-Valor](http://www.scribd.com/doc/6909194/Que-es-Cadena-de-Valor)
- [10] Concepto de Stakeholder, disponible en:  
[www.ehu.es/zer/zer23/zer23\\_miguez.htm](http://www.ehu.es/zer/zer23/zer23_miguez.htm)